



Universidad del Salvador

**Facultad de Ciencias de la
Educación y de la Comunicación Social**

Maestría en Comercialización y Comunicación Social

La Motivación en el trabajo.

**Aplicación de la Teoría de Motivación e Higiene
de Frederick Herzberg**

Tutor: Lic. Profesor Leonardo Cozza

Alumna: Alina Carmela Coacci

Fecha de entrega: Diciembre de 2003

Alina Carmela Coacci

Capítulo I - Introducción General

Tema	1
Justificación	1
Objetivos	2
Problema	2
Hipótesis	2
Hipótesis general	2
Hipótesis específica	2
Introducción	3
Esquema de la investigación	6
Diseño de la investigación	6
Instrumento de prueba	6
Delimitación del universo	8
Diseño y tamaño de la muestra	8

Capítulo II - La Organización

Definiciones	9
Modelo básico de organización	12
El capital humano e intelectual en las organizaciones	13
El saber	13
La capacitación	15
Las personas	17
La empresa	21
Reciprocidad – Incentivos y contribuciones	22
Comunicación	24
Comunicación organizacional	26
Comunicación interna y externa	27
Fuentes formales e informales de información ...	29

Capítulo III – Evolución del pensamiento administrativo

El proceso administrativo	32
Planificación	33

Organización	34
Dirección	35
Control	35
Evolución de la teoría administrativa.....	36
La administración científica	37
La perspectiva de las relaciones humanas	39
La teoría X e Y de Douglas McGregor	40
La teoría moderna de la administración operacional ...	42
La escuela de la ciencia de la administración	43
Avances recientes de la teoría de la administración	44
El enfoque de sistemas.....	44
El enfoque de contingencias	45
El enfoque de los recursos humanos	46

Capítulo IV – La Motivación

Concepto	49
Primeras teorías motivacionales	52
El modelo tradicional	52
El modelo de las relaciones humanas	53
El modelo de los recursos humanos.....	54

Capítulo V – Frederick Herzberg y su teoría bifactorial

Reseña biográfica	56
Teoría de motivación e higiene.....	57
Enriquecimiento del trabajo.....	62
Principios para el enriquecimiento del puesto.....	63

Capítulo VI – Reseña del contexto de formulación de la Teoría Bifactorial - La realidad de nuestro país

Breve reseña del contexto de Estados Unidos.....	68
La realidad argentina	70

Capítulo VII – Resultados de la investigación de campo

Análisis de resultados.....	78
-----------------------------	----

Análisis de la Sección A	80
Análisis de la Sección B	82
Conclusiones generales	85

Capítulo VIII – Conclusiones finales

Conclusiones	87
--------------------	----

Anexo I – Encuestas y Tabulación de datos



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

I. INTRODUCCION GENERAL

1. TEMA

La motivación en el trabajo. Aplicación de la Teoría de Motivación e Higiene de Frederick Herzberg.

2. JUSTIFICACION

El tema nos interesó por varias razones. En primer lugar, estamos insertos en el mercado laboral, y en el ámbito organizacional la palabra motivación se escucha cada vez con más frecuencia. Consideramos que esto se debe básicamente al aporte de diversas teorías y corrientes que coinciden en resaltar la importancia vital que los recursos humanos tienen respecto de los demás recursos. En segundo término, encontramos que las principales teorías que abordan el tema de la motivación en el plano laboral fueron concebidas en contextos ajenos a la realidad argentina de los últimos años. Es a raíz de esto último que nos surgió la inquietud de verificar si los factores involucrados en la motivación de los empleados, definidos por una de las teorías más influyentes sobre el tema, como es la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, se dan de igual manera en algunas empresas de la Argentina actual. Nuestra realidad, marcada por cinco años de recesión económica, la caída del sector industrial, el aumento gradual del desempleo, y las consecuencias de la pérdida de valor de la moneda nacional respecto del dólar estadounidense, nos llevó a revisar el papel y la jerarquía de los diversos factores que pueden tener influencia en la motivación de los recursos humanos.

3. OBJETIVOS

- Determinar los elementos que influyen sobre la motivación de los miembros de una organización a través de la percepción de quienes tienen personal a su cargo.
- Aplicar la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, revisando su operatividad en el contexto de la Argentina actual.
- Confeccionar una encuesta simple que pueda ser base de una investigación futura.

4. PROBLEMA

En el contexto argentino actual, ¿qué factores son los que ejercen mayor influencia en la motivación de los empleados, los referidos al contenido mismo del trabajo o los referidos al contexto laboral?. Aplicación de la teoría de Frederick Herzberg en una muestra de Capital Federal, Argentina.

5. HIPÓTESIS

5.1. Hipótesis general

Los empleados motivados son un valor agregado al capital humano.

5.2. Hipótesis específicas

- Los factores de contexto y contenido, así denominados por la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, influyen directamente en el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados hacia su trabajo.
- En el contexto argentino actual los factores de contexto prevalecen por sobre los de contenido en la motivación de los recursos humanos.

6. INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual está caracterizado por una elevada incertidumbre y por un ritmo de cambio acelerado, consecuencias del uso y el avance de la tecnología, el proceso de globalización, y las exigencias de un mercado cada vez más informado y competitivo.

Para que una empresa en la actualidad alcance y mantenga el éxito en un contexto como el descrito, debe encontrar una ventaja diferencial sustentable, es decir, una fortaleza que la aísle del resto de sus competidoras y que así la mantenga en el tiempo. A nuestro entender, esa fortaleza tiene dos puntos de sostén: el conocimiento y las personas.

De ahí que la administración de los recursos humanos haya adquirido una importancia fundamental en tanto que el capital humano es el que podrá diferenciar a una empresa de otra, en un mercado donde los productos se imitan sin demoras, estandarizándose, y las innovaciones, promovidas de ese modo, se superan vertiginosamente.

En consecuencia, el abordaje actual de la administración de los recursos humanos difiere mucho del modelo tayloriano, basado en la concepción del hombre como un engranaje sustituible dentro de la maquinaria de producción. Por el contrario, en estas nuevas condiciones, se considera al hombre como un elemento indispensable para lograr el éxito de una organización. La pérdida de capital o maquinaria puede solucionarse obteniendo un préstamo o con la cobertura de una prima de seguros, pero en el caso de la fuga de recursos humanos calificados, esas alternativas de solución son inaplicables. Lleva tiempo y dinero reclutar, capacitar y desarrollar grupos de trabajo eficientes. Las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su principal activo, y a la correcta administración de los mismos, como una responsabilidad vital.

Capitalizar los recursos humanos no es una tarea fácil, cada individuo está sujeto a diversas variables que influyen en sus actitudes e intereses. Las personas pueden elegir cooperar o resistirse a la autoridad; compartir en diferente grado el compromiso con los objetivos y misión de la empresa; alinear todos sus esfuerzos a la consecución del objetivo común o dispersarlos en la búsqueda de metas individuales; en definitiva, cada persona puede optar entre apoyar al crecimiento de la organización, u obstaculizarlo.

“En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).”¹

Lograr el clima de convivencia óptima es la meta de los profesionales de recursos humanos. Para eso, saben que es necesario brindar incentivos tanto racionales como afectivos, que permitan asegurarse el aporte de esfuerzos en todos los niveles de la organización para el desarrollo del emprendimiento en el que todos deberían tener pertenencia y pertinencia².

La motivación de la gente es uno de los factores esenciales para alcanzar las metas empresariales y promover, al mismo tiempo, el desarrollo de los empleados.

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, Santafé de Bogotá, McGraw Hill, 2000, pág. 67.

² Enrique Pichon-Riviere define la pertenencia como “ *El sentimiento de integrar un grupo, de identificarse con los acontecimientos y vicisitudes de ese grupo. Por la pertenencia los integrantes de un grupo se visualizan como tales, sienten a los demás miembros incluidos en su mundo interno, los internalizan. Por esa tarea cuentan con ellos y pueden planificar la tarea grupal incluyéndolos. La pertenencia permite establecer la identidad del grupo y establecer la propia identidad como integrante de ese grupo. (...)El sujeto que se ve a sí mismo como miembro de un grupo, como perteneciente, adquiere identidad, una referencia básica, que le permite ubicarse situacionalmente y elaborar estrategias para el cambio.*” Por otro lado, llama pertinencia a la capacidad que posee el grupo de centrarse en la tarea prescrita y su esclarecimiento, es decir la capacidad de organizar las conductas de los miembros del grupo en función de los objetivos establecidos y conocidos por todos. Estos dos elementos junto con la colaboración son, a su entender, los tres principios básicos que rigen el modelo más operativo de un grupo, capaz de lograr el

En términos académicos, la motivación está constituida por aquellos factores internos y externos capaces de provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona decide aportar sus esfuerzos a la consecución de las metas de una organización, encontraremos que existen muchas alternativas posibles. Una persona puede verse motivada por la recompensa monetaria que le corresponde y que le permite cubrir sus necesidades básicas, otra persona puede moverse en función a la necesidad de experimentar la sensación de logro profesional y autorrealización, mientras que a otra persona puede interesarle el reto de tener que desarrollar a pleno sus capacidades y seguir capacitándose para cumplir los objetivos. Esta diversidad de motivos, el conocimiento de los mismos y su relación con una clasificación, estableció nuestro foco de atención.

La Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg, tan en boga durante los años '70s y '80s, y con vigencia actual, facilitó una ordenación de factores según se encontrasen en el contexto laboral o en el contenido mismo del trabajo, y le dio a estos últimos el valor de ser motivacionales. Aún cuando el referente teórico pueda ser discutido en su propio origen de formulación³, nos parece operativo

éxito sobre la base de la planificación previa. Ver PICHON-RIVIERE, Enrique, *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1977, págs. 188 y 213.

³ La obra de Herzberg ha sido controvertida e influyente a la vez. Algunas críticas contra la teoría sostienen que: a) El procedimiento de Herzberg está limitado por la metodología utilizada: cuando las cosas salen bien, las personas suelen atribuirse el éxito pero cuando salen mal, el fracaso se debe a factores externos producto de una actividad defensiva del yo más que de una verdadera indicación de las fuentes objetivas de satisfacción e insatisfacción; b) Su metodología no es confiable: dado que las personas tienen que interpretar los resultados para poder clasificarlos, existe la posibilidad de contaminación en la interpretación; c) La teoría ofrece una explicación de la satisfacción laboral, pero no es una teoría de la motivación; d) No se usó una medición global ni es universalmente aplicable debido a las diferencias individuales y grupales que se pueden presentar en las fuentes de satisfacción e insatisfacción: lo que para un grupo pueden ser factores de higiene (por ejemplo, sueldo y seguridad para contadores e ingenieros), para otro grupo pueden ser factores motivadores (sueldo y seguridad en el empleo para los obreros); e) Herzberg supuso que existe una relación entre motivación y productividad. Sin embargo, su metodología se centró en la motivación y no en la productividad. Independientemente de las críticas, su teoría ha tenido gran difusión en el ambiente empresarial. Los trabajos que permiten una expansión vertical, mayor participación en la planeación y el control de las actividades se deben en gran medida a los resultados y recomendaciones de Frederick Herzberg. Ver: ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, sexta edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, pág. 212.